2.10 2.6 Vevők szükségleteinek meghatározása

Tárgyszavak: piackutatás, vevők/ügyfelek igényeinek felmérése, elemzése; szolgáltatások minőségfejlesztése.

Helyes megközelítéssel új módszereket lehet találni a minőség javítására, a vevők lojalitásának, a munkatársak elkötelezettségének és a részvényesek megértésének fokozására. Sok vállalat teszi fel a kérdést:

- Miért nem volt sikeres a marketingkampány a valóságban, amikor a fókuszcsoport lelkesen támogatta azt?
- Miért volt sikere egy új terméknek az egyik országban, ugyanakkor gyengén szerepelt a másikban?
- Mit mondhat az adatbankunkban levő információtömeg a jövőre vonatkozóan?
- Hogyan lehet megtörni versenytárs erejét azon a piacon, amely a vállalat növekedése szempontjából kiemelten fontos?
- Hogyan lehet gyorsan olyan új termékeket kifejleszteni, amelyek biztosítják a régi vevők lojalitását, és új vevőket is megnyernek?

A hagyományos piackutatás gyengéi

A vevők igényeinek megértése soha nem volt olyan fontos, mint most. Vállalatok vezetői költségeket nem kímélve keresik a választ arra a kérdésre, hogy mit is kíván valójában a vevő. Gyakran azonban nincs összhang a piackutatás eredménye és az üzleti teljesítmény között. A vevő nem azt veszi, amit a piackutatás során mint igényt említett. A leggondosabban végzett piackutatás eredményei is olyanok, mint egy fel nem robbant bomba: nem lehet tudni, hogy veszélyes-e.

A probléma gyökere a piackutatás hagyományos módszereiben (interjúk, kérdőívek, fókuszcsoportok) rejlik. Ezeknek a módszereknek az a hibája, hogy nem elemzik a válaszadók feleleteiben levő ellentmondásokat. Ha az interjú készítője vagy a fókuszcsoport levezetője a válaszokban levő ellenmondásokra hívja fel a figyelmet, a válaszadók rögtön kiigazítják válaszukat; ez hamis képet fest valódi érzéseikről. A legérdekesebb adat egy személy véleményében vagy magatartásában fellelhető ellentmondás, különösen, ha az a szó és

a tett közötti eltérésre utal. Rámutat arra az ellentmondásra, hogy az ember részben a racionális gondolkodás világában, részben az élettapasztalatokra öntudatlanul, emocionálisan adott válaszok világában él.

Amikor a kutatások mélyebben a tudat alatti felé fordultak, a hagyományos eszközök használhatatlannak bizonyultak, mivel az emocionális, ún. lágy tényeket lényegtelennek minősítik. Gyakran a vezetőknek adott jelentések sem tartalmazzák ezeket az információkat, de ha benne is vannak a jelentésekben, a vezetők nem veszik figyelembe. Úgy gondolkodnak, mint a matematikusok a faktoranalízis során, a lényegtelen tényezőket elhanyagolják. A piaci stratégiát a világosan kifejezett vevői véleményre alapozzák.

A neurológia legújabb felfedezései ráirányították a figyelmet arra, hogy az érzelmek alapvető befolyással vannak az emberi döntéshozásra, így az üzleti magatartásra is. Évtizedeken át a tudósok úgy vélték, hogy a racionális gondolatok és az érzelmek különálló neurológiai folyamatok; a mai felfogás szerint az érveknek lényeges szerepe van a gondolkodás folyamatában.

A maradó benyomás, „imprint” elemzése

A tartósan maradó benyomás (imprint = lenyomat) elemzése olyan új technológia, amely ideálisan alkalmas a vevők igényeinek megismerésére. Az imprint ebben az összefüggésben egy szóhoz, egy gondolathoz vagy tapasztalathoz öntudatlanul kötődő asszociációk és érzelmek összessége. Minél erősebbek az érzelmek, annál erősebb az imprint. Azok a gyermekkori események és tapasztalatok, amelyek erős érzelmet váltottak ki, az emberek tudat alatti szférájában egész életükön át megmaradnak.

A New Yorki Egyetem egyik neurológiai kutatója szerint az érzelmek és a cselekedetek közötti kapcsolatra a következő döntő jelentőségű megállapításokat tette:

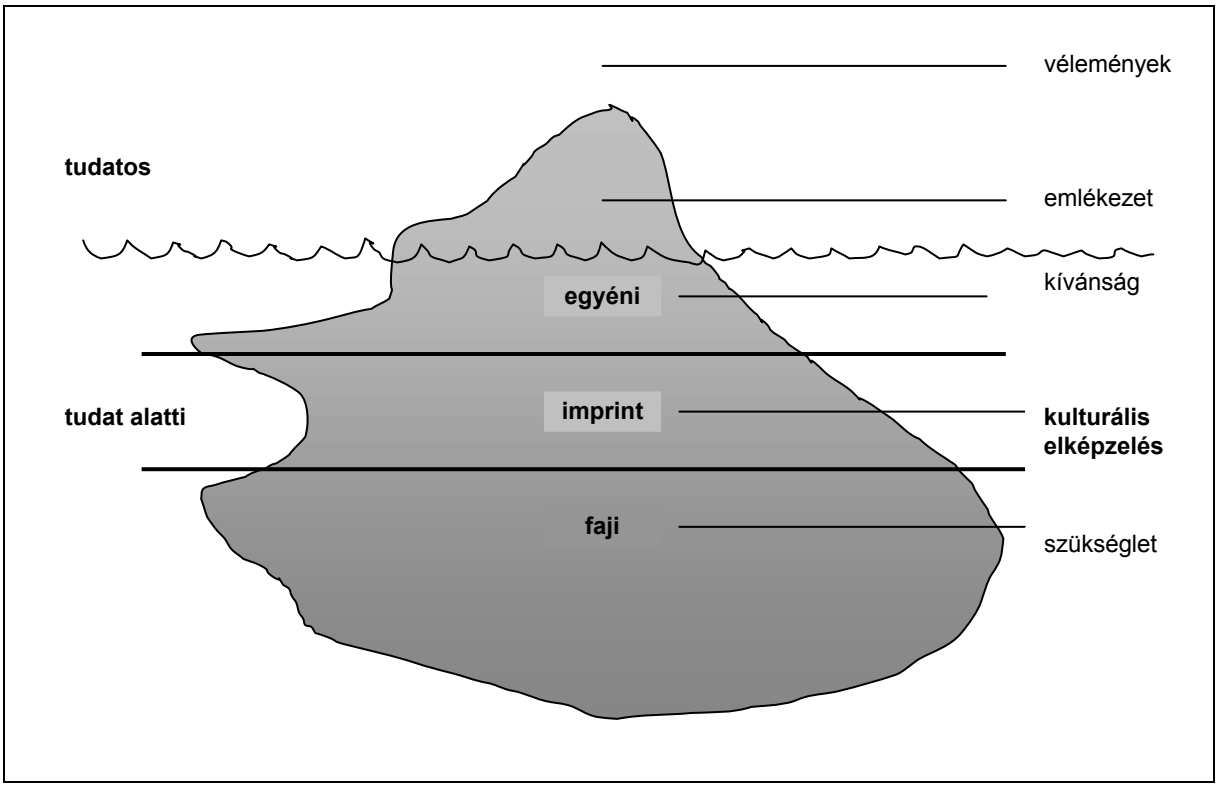
- az érzelmek indítják el a cselekedeteket;
- a racionális rendszer követi az érzelmi rendszert;
- a jelenlegi cselekedeteket a múltbeli érzelmek irányítják;
- a jelenlegi érzelmek diktálják az emberek szükségleteinek kialakulását.

Ezek a felfedezések a vevők szükségleteinek megállapításában új utakat követelnek. Vizsgálva a vevők korábbi tapasztalatait, az imprint elemzése segít a vállalatoknak a vevők jelenlegi magatartásának megértésében. Ennek megfelelően finomíthatják a vevőknek közvetített üzeneteiket. Mivel a jelenlegi imprint határozza meg a kialakuló új szükségleteket, ennek alapján lehet prognosztizálni a vevők magatartását a jövőben.

Minőség és imprintelemzés

A minőségügyi irodalom tele van a vevők igényeinek megállapítására szolgáló eszközökkel és módszerekkel, de az előírások szerint végrehajtott felmé-

rés sok esetben nem várt következményekkel jár. Például szolgálhat a Barclay Bank esete Nagy-Britanniában. A bank hallgatott ügyfeleinek felmérés szerinti véleményére, aki azt mondták: nekik *erős* bank kell, olyan, amelyben *bízhatnak*, nem pedig *barátságos* bank kell nekik. Erre az információra építette Barclay 24 millió USD-be került kommunikációs kampányát. A jelszó ez volt: „A nagy bőkezű” (Big is bountiful)* és ennek sok változatát hallhatta az amerikai polgár naponta sokszor munkahelyén és lakásában. A kitűnően szervezett kampány azonban megbukott, mégpedig azért, mivel a Barclay a racionális és logikus gondolatokra alapozta azt, és nem vette figyelembe azt, amit az emberek éreztek, de nem voltak képesek kifejezni. Négy héten át a Barclay nevetés és gúny tárgya volt. A kampány nem hozott új ügyfeleket, hanem a bank tekintélye is csorbát szenvedett, csökkent iránta az ügyfelek bizalma és lojalitása.



1. ábra Imprintelemzés: a jéghegy víz alatti részének vizsgálata

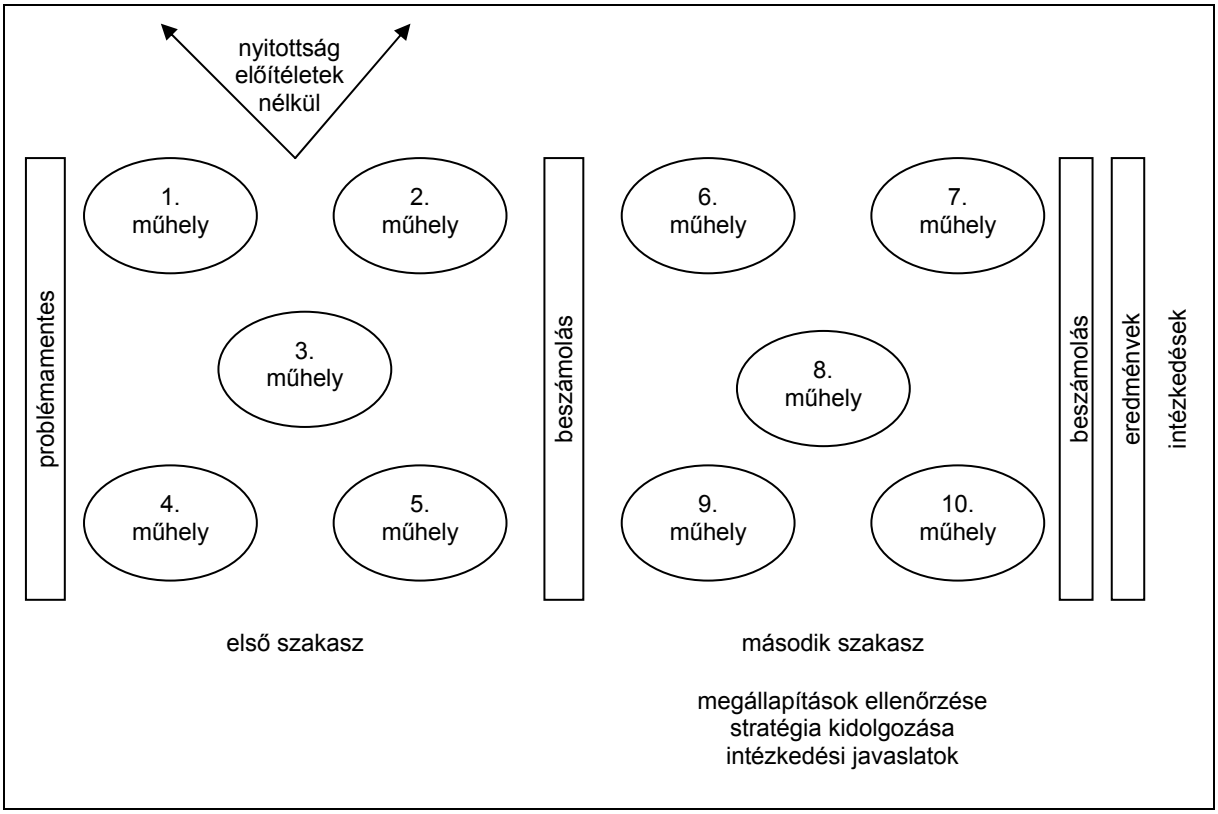
Az imprintelemzés a tudatos szférából való információnyerés helyett mélyebbre hatol, speciális eszközeivel a tudatalattiban vizsgálódik. A legfontosabb eszköz a dekódoló műhelymunka, amelyben max. 30 fős reprezentatív csoport vesz részt. A háromórás műhelymunka során vitákat rendeznek, sza-

* A jelszó a beautiful (=szép) és bountiful (= bőkezű, nagylelkű, jótékony) szavak hasonlóságára épül.

vakkal kapcsolatos asszociációs és relaxációs gyakorlatokat végeznek. A gyakorlott vitavezető minden lépésnél a résztvevők múltbeli és jelenlegi tapasztalatait, hozzáállását és érzelmeit elemzi. Bár a műhelyek sorozata 8-10 hétig is eltarthat, már a harmadik hét után a hagyományos módszerektől határozottan eltérő, intézkedések tételére alkalmas eredményekkel járhat. Minden további összejövetel a résztvevők tudatának olyan mélyebb rétegeibe hatol, ahol a sajátos kultúrához kötődő érzelmek azonosíthatók *(1. ábra).*

A megbeszélések során előjönnek gyermekkori emlékek, amelyekben mindig van valami közös: pl. a félelem. Az ilyen érzelmek magyarázatot adnak az emberek szavai és magatartása közötti ellentmondásokra. Ezek a tudat mélyében gyökerező benyomások közvetlen kérdésekkel nem tárhatók fel.

Az elemzés hosszú időt vesz igénybe. Néhány dekódoló megbeszélés után egy összefoglaló beszélgetésre kerül sor, ezen rögzítik mindazt, amit felfedeztek *(2. ábra).*



2. ábra Imprintelemzés folyamata és szakaszai

Egy nagy gyógyszergyár szerette volna növelni piaci részesedését egyik termékével. Meg voltak győződve arról, hogy a termékük az adott kategóriában a legjobb, mégsem tudták részesedésüket 30%-nál nagyobbra növelni. Az imprintelemzés eredményei alapján a vállalat megváltoztatta a vevőkkel,

az orvosokkal és az egészségügyi intézményekkel való kapcsolatának formáit, és piaci részesedése rövidesen elérte az 50%-ot.

Példák az imprintelemzés eredményeiről

1988 óta sikeresen alkalmazzák az imprintelemzés módszerét, amit az alábbi néhány példa is mutat. Ez az eljárás igen sok különféle témában alkalmazható. Más piackutatási eljárásoktól eltérően az eredmények hosszabb időn át érvényesek maradnak, mivel nem pillanatnyi véleményeken, hanem emberi érzelmeken alapulnak. Az érzelmek, a rejtett emóciók gyakran meghatározzák a vevők, munkatársak, részvényesek, beszállítók magatartását, és rávilágítanak a jövőben várható fejlődésre.

Nem akarok franciává válni!

Az 1990-es években sok országban élénk vita tárgyát képezte, hogy csatlakozzanak-e az Európai Unióhoz. Svédországban a kormány a csatlakozás mellett volt, de a demokratikus hagyományoknak megfelelően azt kívánta, hogy a nép döntsön. A népszavazás kedvező eredményének biztosítására közvélemény-kutatásokat végeztetett. Ezek kezdetben a csatlakozás támogatását mutatták, később azonban a támogatás aránya csökkent, annak ellenére, hogy a kormány erősítette a propagandát. A kormány propagandája észérvekkel mutatta be az EU-tagság előnyeit, amit a lakosság úgy értelmezett, hogy a csatlakozással a svédeknek fel kell adniuk identitásukat, „franciákká” kell válniuk. Az imprintanalízis felismerte ezt a hibát és a további propagandában a svéd identitás elismerését hangsúlyozta az Európai Unióban. A közvélemény erre megfordult, és a népszavazáson túlnyomó többség az EU-hoz való csatlakozásra adta voksát.

Tetszik, de nem veszik!

Egy gyermekjátékokat gyártó multinacionális cég tapasztalta, hogy a közvélemény-kutatás szerint nagy piaci sikernek ígérkező új termékeit nem nagyon vásárolják. A javasolt piaci módszerek nem jártak eredménnyel. Az imprintelemzés viszont rávilágított arra, hogy a gyermekek – a termékek végső felhasználói – visszajelzést várnak, szeretnek „igazolást” kapni sikerükről. Így végig kell vezetni őket a játék minden lehetőségén, és fel kell készíteni őket a vállalat új, fejlettebb termékeire. Ezzel a felismeréssel és üzleti stratégiával a vállalat háromszorosára növelte forgalmát.

Példa: egészséges fagylalt

Az egészséges táplálkozás jelszava érinti az egész élelmiszeripart. Egy nagy fagylaltgyár is vizsgálta, hogy készítményei nem tartalmaznak-e túl sok

tejszínt, cukrot, ami nem felel meg az egészséges táplálkozás követelményeinek. Az imprintelemzés meglepő eredményt hozott: míg az emberek hét közben „egészségesen”, tehát zsír- és cukorszegényen étkeznek, a hét végén bőségesen akarnak táplálkozni, sok tejszínt és sok kalóriát tartalmazó fagylatot szeretnének enni, szinte kárpótolva magukat az egész heti sovány kosztért. Az elemzés felfedett egy másik paradoxont is: a piacfelmérés szerint az emberek sokféle ízű fagylatot szeretnének látni az üzletek kínálatában, de többnyire csak a vanília ízű fagylatokat vásárolják. A fagylaltgyár e megállapítások alapján olyan stratégiát dolgozott ki, hogy a tömegfogyasztásra valamilyen egyszerű vanília ízű fagylatot kínál, de kihoz új, nagy tejszíntartalmú, különleges ízű termékeket is, különleges fantázianevekkel, amelyeket emelt áron ad el. Ezzel biztosítja régi vevőinek lojalitását és magához vonz új fogyasztókat.

A vevők igényeinek korai felismerése szolgáltatások fejlesztéséhez

A mobiltelefon-hálózatok üzemeltetőinek sokféle új alkalmazást kell kifejleszteniük, hogy sikert érhessenek el a piacon. Időben fel kell ismerniük, hogy a vevők milyen új szolgáltatásokra tartanak igényt, hogy fejlesztési erőfeszítéseiket ezekre összpontosítsák. Ehhez a szolgáltatónak a vevők helyzetébe kell képzelnie magát.

„Service-engineering” kutatási projekt

A Fraunhofer-Intézet 2001 márciusában „service engineering” címmel kutatási projektet indított el, amelynek célja a szolgáltatási igények előretekintő felismerése és kielégítése volt.

A kutatás első részében a súlyponti kérdés a vevők új szolgáltatások iránti igényeinek felismerése volt. A fejlesztők kezébe olyan eszközöket kell adni, amelyek segítségével a vevők helyébe helyezhetik magukat, hogy minél előbb rájöjjenek, mivel lehet szolgáltatásaikat még vonzóbbá tenni. A vevőorientáció a szolgáltatások terén talán még fontosabb, mint az anyagi termékek terén, mivel itt az ügyfelekkel való kapcsolat dönti el lényegében a szolgáltatás minőségéről alkotott véleményt. Az igények korai felismerésével megrövidül a fejlesztési idő, és a szolgáltató érett elképzelésekkel jelentkezhet vevőinél, ill. ügyfeleinél.

A szolgáltatás fejlesztésének lépései

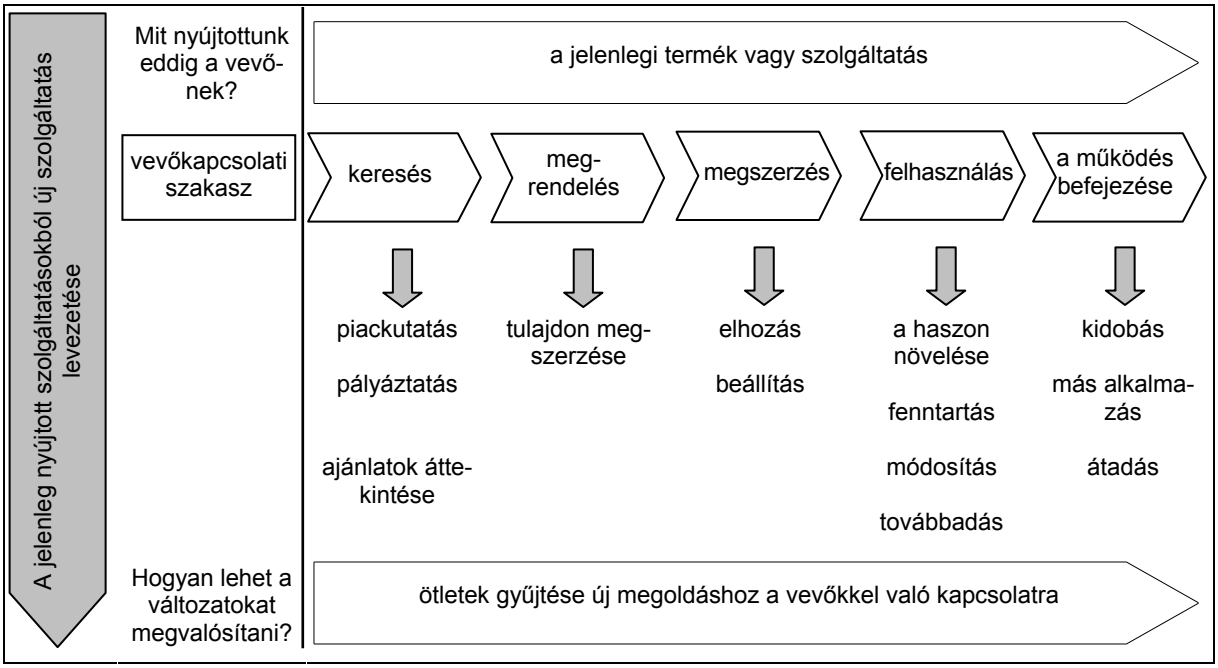
A javasolt eljárás a következő lépésekből tevődik össze:

- a jelenleg nyújtott szolgáltatások leírása;
- új szolgáltatási ötletek felvetése;

- ezeknek vállalati szempontból való értékelése;
- a vevők igényeinek előrejelzése;
- az ötletek értékelése a vevők és a piaci verseny szempontjából;
- a szolgáltatási folyamat modellezése.

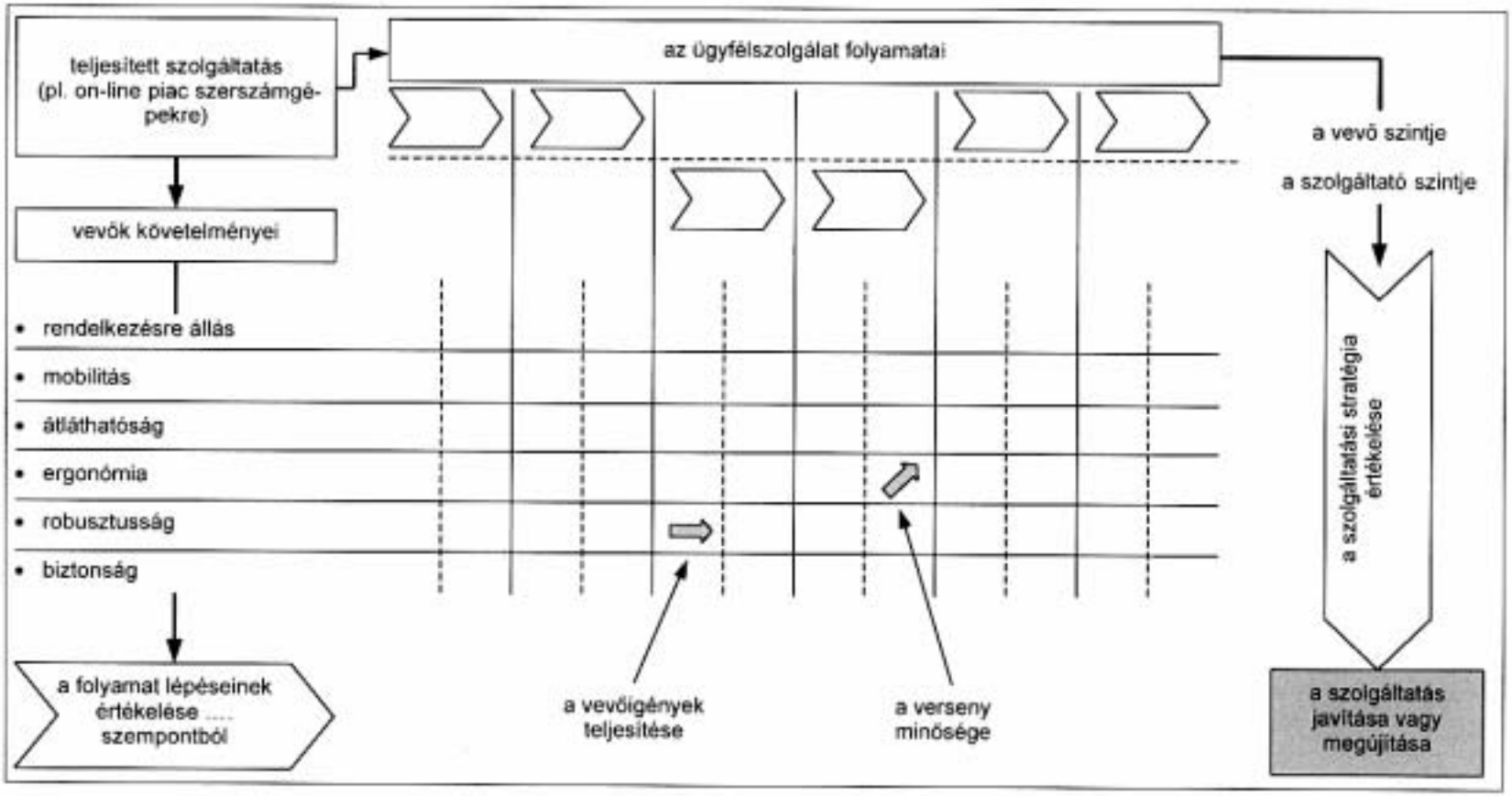
Sok esetben a szolgáltatás bizonyos termékekhez illeszthető. Ezért az első lépésben körül kell határolni, milyen termékekhez kapcsolható a szolgáltatás.

A következő kreatív lépésben új szolgáltatásokkal kapcsolatos ötleteket vetnek fel. Többszakmás munkamegbeszéléseken azt a kérdést teszik fel, hogy hogyan lehet a vevőkkel való kapcsolatot elvileg kialakítani. Ehhez a vevőkapcsolatok aacheni modelljét használják fel *(3. ábra),* amely azon alapul, hogy a vevővel való kapcsolatban bármely termék vonatkozásában ismétlődő érintkezési pontok (más szóval kontaktfázisok) vannak. Ezek termékek esetében: keresés, megrendelés, megszerzés, felhasználás, a működés befejezése. Szolgáltatások esetében a kontaktfázisok lecsökkennek a keresésre, megrendelésre és felhasználásra.



3. ábra A vevőkapcsolati szakaszok aacheni modellje

A termékkísérő szolgáltatásokkal kapcsolatos új ötletet ezután vállalaton belüli értékelésnek vetik alá, azaz azt vizsgálják meg, hogy megvalósítható-e az ötlet. Ha erre a kérdésre kedvező a válasz, akkor lehet a vevők várható igényeit felmérni a szükségletek Maslow-féle hierarchiájának figyelembevételével.



4. ábra A szolgáltatás értékelése „empátiafolyamat-mátrix” segítségével

E szerint az igények fokozatosan növekednek, amikor a biztonság, a kármegelőzés (robusztusság), az ergonómikus megoldás, az átláthatóság, a mobilitás (azaz bárhol való használhatóság) és az állandó rendelkezésre állás szempontjából vizsgálják azokat. (Az átláthatóság azt jelenti, hogy a felhasználó a szükséges mértékben ismerje a háttérben végbemenő folyamatokat). A fenti hat igény kielégítésével lehet magas minőségszínvonalú szolgáltatást kialakítani.

Ezután több szakmát összefogó teammunkával a vevők és a piaci verseny szempontjából értékelik a megvalósítható ötleteket. Ha ez kedvező eredményt mutat, akkor lehet elkezdeni az új szolgáltatás modellszinten való kifejlesztését. Végül megvizsgálják, hogy a folyamat egyes lépéseire alkalmazhatók-e a követelmények. Ehhez az „empátiafolyamat-mátrix" használható *(4. ábra).* A mátrix egyes mezőiből lehet következtetéseket levonni a vevők igényeinek teljesítéséről és a versenyre való hatásáról. Fel lehet belőle ismerni a gyenge pontokat, hogy azok mielőbb kiküszöbölhetők legyenek.

A kutatási projekt további működése során a leírt eljárást továbbfejlesztik, és a vállalatok számára szakágazatok szerint összeállított módszerkészletet ajánlanak a vevők igényeinek felismerésére és kielégítésére.

(Dr. Garai Tamás)

Afors, C.; Zuckermann-Michaels, M.: A quick, accurate way to determine customer needs. = Quality Progress, 34. k. 7. sz. 2001. p. 82–87.

Pfeifer, T.; Lorenzi, P.: Von den Lippen ablesen. = Qualität und Zuverlässigkeit, 46. k. 8. sz. 2001. p. 1018–1019.

A BME **Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár**

Műszaki Információ sorozatában jelenik meg a

MUNKAVÉDELEM ERGONÓMIA

az alábbi témakörökben:

1. ***MUNKAVÉDELEM***
2. ***MUNKABIZTONSÁG***
3. ***FOGLALKOZÁS-EGÉSZSÉGÜGY***
4. ***MUNKABALESETEK ÉS FOGLALKOZÁSI MEGBETEGEDÉSEK***
5. ***ERGONÓMIA***

A folyóirat havonta jelenik meg, éves előfizetési díja 2002-ben:
nyomtatott – 18 000,– Ft + ÁFA
CD – 16 200,– Ft + ÁFA
nyomtatott + CD – 26 000,– Ft + ÁFA

Bővebb információ:

BME–Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár
Műszaki–Gazdasági Kiadványok Osztálya
1011 Budapest, Gyorskocsi u.5-7.
Tel.: 457-5322 Tel./Fax: 457-5323 E-mail: mgksz@omk.omikk.hu